



# Baromètre Apec – 2<sup>e</sup> trimestre 2024

## Les intentions d'embauche reculent à nouveau et les tensions commencent à s'atténuer

### ■ Au 1<sup>er</sup> trimestre 2024, les entreprises ont été moins nombreuses qu'il y a un an à recruter des cadres et à rencontrer des difficultés à le faire

→ La part des entreprises ayant finalisé des recrutements de cadres a fléchi par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2023 (10 % ; - 4 pts).

→ L'atténuation des difficultés de recrutement effectives amorcée au 4<sup>e</sup> trimestre 2023 s'est confirmée au 1<sup>er</sup> trimestre 2024 (52 % ; -6 pts par rapport au trimestre précédent ; - 2 pts par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2023).

### ■ Pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2024, les intentions de recrutement fléchissent à nouveau

→ Les intentions de recrutement de cadres diminuent (9 % ; -3 pts par rapport aux intentions du 2<sup>e</sup> trimestre 2023). C'est le niveau le plus bas depuis le début de la mesure fin 2020.

→ La part des entreprises qui anticipent des difficultés de recrutement de cadres au 2<sup>e</sup> trimestre 2024 reste élevée (79 %), mais elle est en reflux par rapport à la même période il y a un an (-5 pts), notamment pour celles qui anticipent de fortes difficultés (-13 pts).

### ■ Côté cadres, les intentions de mobilité externe se maintiennent

→ La majorité des cadres considère toujours le changement d'entreprise comme une opportunité plutôt que comme un risque (55 % ; stable par rapport à mars 2023), leur permettant notamment d'augmenter leur rémunération.

→ Les cadres restent ouverts à d'éventuelles propositions d'emploi (28 % ; stable) et continuent de consulter les offres d'emploi (54 % ; +2 pts).

→ 13 % des cadres prévoient de changer d'entreprise dans un délai de 3 mois (+1 pt par rapport à mars 2023).

# Sommaire

## 03

Intentions de recrutement de cadres pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2024

## 05

Intentions de mobilité des cadres pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2024

## Méthodologie

Cette publication repose sur **deux enquêtes menées du 4 au 18 mars 2024** :

- **Une enquête en ligne auprès d'un échantillon de 2 000 cadres**, structuré pour être représentatif des cadres du secteur privé en et hors emploi, en matière de sexe, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région.
- **Une enquête téléphonique auprès d'un échantillon de 1 000 entreprises** (uniques et sièges) employant au moins un cadre, raisonné puis pondéré pour être représentatif des entreprises du secteur privé employant au moins un cadre en matière de secteur d'activité, de taille salariale et de région d'implantation du siège.

# Intentions de recrutement de cadres pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2024

La croissance devrait être très modérée au 1<sup>er</sup> semestre 2024 (0 % au 1<sup>er</sup> trimestre et +0,3 % au 2<sup>e</sup> trimestre). La consommation des ménages retrouve un peu de vitalité grâce à la désinflation tandis que l'investissement des entreprises, qui est un moteur essentiel au recrutement de cadres, montre des signes d'essoufflement. Après avoir bien résisté à la dégradation des conditions de financement en 2023, il resterait atone au 1<sup>er</sup> semestre (0 % au 1<sup>er</sup> trimestre et -0,1 % au 2<sup>e</sup> trimestre)<sup>1</sup>.

## Au 1<sup>er</sup> trimestre, les entreprises ont été moins nombreuses à embaucher des cadres et les difficultés à recruter se sont atténuées

En 2023, malgré un record du nombre de cadres recrutés<sup>2</sup>, la dynamique du marché de l'emploi cadre a progressivement décéléré au 2<sup>e</sup> semestre. Cette tendance s'est confirmée à nouveau début 2024. Au 1<sup>er</sup> trimestre, 10 % des entreprises ont embauché au moins un cadre, soit 4 points de moins qu'un an auparavant (14 % au 1<sup>er</sup> trimestre 2023).

La baisse du nombre d'entreprises recherchant des cadres a atténué pour partie la concurrence entre les recruteurs pour attirer les talents. Dans ce contexte, finaliser des projets de recrutement s'est avéré moins complexe, comme le traduit la baisse des tensions de recrutement de cadres amorcée fin 2023. Ainsi, parmi les entreprises ayant embauché des cadres au 1<sup>er</sup> trimestre 2024, 52 % jugent qu'il a été difficile de le faire (-6 pts par rapport au trimestre précédent, après -15 pts au 4<sup>e</sup> trimestre). Par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre de l'année 2023, cela représente une diminution de 22 points. L'intensité des difficultés ressenties a progressivement reculé : 16 % des entreprises ont jugé les recrutements de cadres du 1<sup>er</sup> trimestre 2024 très difficiles, soit presque deux fois moins qu'au 1<sup>er</sup> trimestre 2023 (30 %).

## Les intentions de recrutement de cadres fléchissent à nouveau pour le 2<sup>e</sup> trimestre et les fortes tensions refluent

La dynamique des recrutements de cadres devrait à nouveau perdre en intensité au 2<sup>e</sup> trimestre 2024. En effet, 9 % des entreprises envisagent de recruter au moins un cadre, soit 3 points de moins qu'un an auparavant à la même période (12 % pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2023). Les intentions d'embauche n'ont jamais été aussi basses depuis le début de la mesure en décembre 2020. Elles fléchissent dans les grandes entreprises (49 % ; -5 pts par rapport au 2<sup>e</sup> trimestre 2023) de même que dans les PME (17 % ; -4 pts) et les TPE (6 % ; -8 pts).

Le bilan des recrutements de cadres à la mi-année s'annonce donc moins favorable qu'en 2023. Le scénario d'une réduction de la dynamique des recrutements de cadres pour l'année 2024 semble se préciser<sup>2</sup>.

En outre, pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2024, la part des entreprises anticipant des difficultés pour recruter au moins un cadre reste élevée (79 %), mais elle est moins importante qu'il y a un an à la même période (-5 points). La part des entreprises estimant que leurs recrutements de cadres seront très difficiles baisse plus franchement : 23 % vs 36 %.

<sup>1</sup> Insee, *Note de conjoncture*, 14 mars 2024.

<sup>2</sup> Prévisions Apec 2024 - Un très haut niveau d'embauches de cadres mais une dynamique qui se ralentit, avril 2024.

## La part des entreprises ayant recruté des cadres a baissé sur un an et les tensions de recrutement se sont nettement atténuées

> Part des entreprises ayant recruté au moins un cadre au cours des trois derniers mois



Base : entreprises ayant au moins un cadre  
Source : Apec, 2024

> Part des entreprises jugeant difficiles leurs recrutements de cadres des trois derniers mois

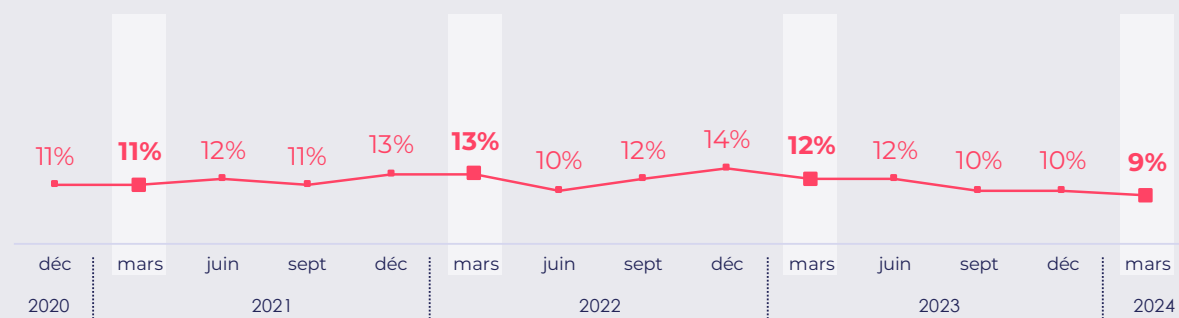


Base : entreprises ayant recruté au moins un cadre au cours des trois derniers mois  
Source : Apec, 2024

## Les intentions de recrutement de cadres continuent à baisser au 2<sup>e</sup> trimestre 2024, quelle que soit la taille des entreprises

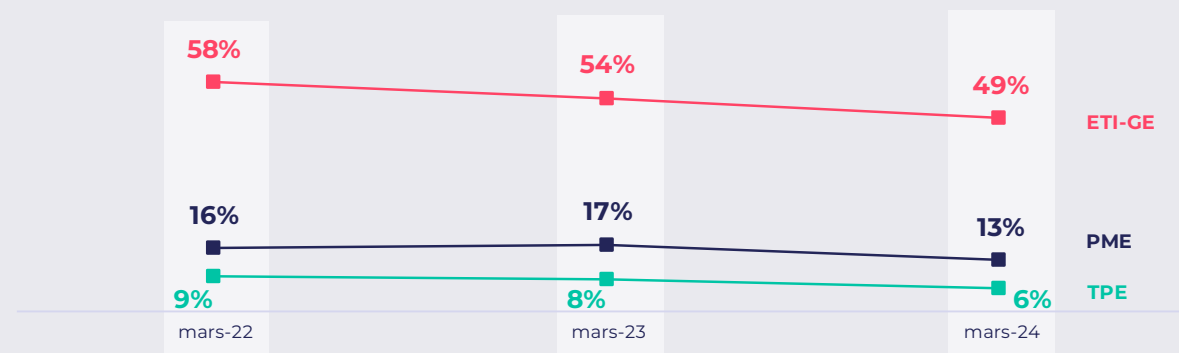
> Part des entreprises envisageant de recruter au moins un cadre au cours des trois prochains mois

> Ensemble des entreprises



Base : entreprises ayant au moins un cadre  
Source : Apec, 2024

> Par taille d'entreprise



Base : entreprises ayant au moins un cadre  
Source : Apec, 2024

# Intentions de mobilité des cadres pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2024

## La perspective d'un changement d'entreprise demeure attractive pour les cadres

Alors que les entreprises réduisent progressivement l'ampleur de leurs recrutements, les cadres restent, pour leur part, confiants vis-à-vis de leur capacité à rebondir sur le marché de l'emploi. Près de la moitié d'entre eux jugent pouvoir retrouver aisément un poste équivalent au leur s'ils venaient à perdre leur emploi (48 %), soit autant qu'à la même période il y a un an. Comme à leur habitude, les cadres de moins de 35 ans en sont davantage convaincus (71 %).

Par ailleurs, les cadres perçoivent toujours la mobilité externe d'un bon œil malgré la contraction du volume d'offres d'emploi. En effet, 55 % d'entre eux la considèrent comme « *une opportunité qu'ils sont prêts à saisir si elle se présente* » plutôt qu'un « *risque qu'ils ne sont pas prêts à courir* », une proportion globalement stable depuis la mi-2022.

En particulier, la perspective d'une meilleure rémunération reste associée à la mobilité externe : 43 % des cadres estiment qu'ils pourraient gagner significativement plus s'ils changeaient d'employeur. Cette part avait bondi au 4<sup>e</sup> trimestre 2022 (+15 pts entre septembre et décembre 2022), période lors de laquelle l'hyperinflation s'était installée, et n'est pas redescendue depuis.

## Les cadres restent à l'écoute des opportunités qui s'offrent à eux et les intentions de mobilité externe se maintiennent

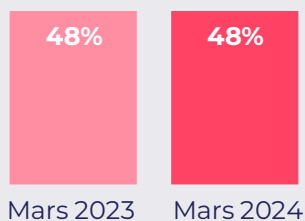
Dans ce contexte, l'ouverture des cadres à la mobilité externe ne montre aucun signe de faiblesse. Si un emploi se présente dans une autre entreprise, 28 % des cadres étudieraient l'opportunité avec une grande attention (stable par rapport à mars 2023). Les cadres en poste qui restent en veille sur le marché de l'emploi sont même un peu plus nombreux qu'il y a un an : 54 % ont consulté des offres d'emploi au cours des trois derniers mois (+2 pts par rapport à mars 2023).

Concernant les projets concrets de mobilité externe, les cadres restent dans le même état d'esprit : 13 % prévoient d'entreprendre des démarches actives afin de changer d'entreprise dans les trois prochains mois, soit 1 point de plus qu'en mars 2023 et autant qu'aux mois de mars 2022 et 2021. Les cadres de moins de 35 ans restent les plus enclins à le faire (17 %).

Si les perspectives d'une baisse des recrutements de cadres et d'un maintien des projets de mobilité externe se confirment, les tensions de recrutement pourraient poursuivre leur détente au 2<sup>e</sup> trimestre 2024.

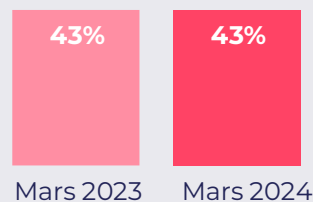
## Les cadres conservent un regard favorable sur le changement d'entreprise

> Part des cadres pensant que retrouver un emploi équivalent au leur s'ils devaient changer d'entreprise serait facile



Base : cadres en poste  
Source : Apec, 2024

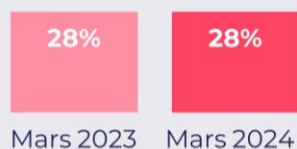
> Part des cadres pensant être rémunérés au moins 5% de plus s'ils changeaient d'entreprise pour un poste équivalent



Base : cadres en poste  
Source : Apec, 2024

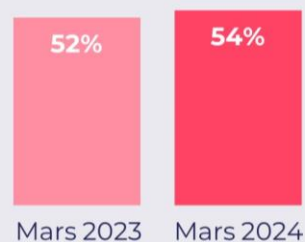
## Les cadres sont aussi ouverts à la mobilité externe qu'il y a un an

> Part des cadres qui accorderaient une grande attention à une proposition d'emploi dans une autre entreprise



Base : cadres en poste  
Source : Apec, 2024

> Part des cadres ayant consulté des offres d'emploi au cours des trois derniers mois



Base : cadres en poste  
Source : Apec, 2024

> Part des cadres ayant l'intention de changer d'entreprise dans les trois prochains mois



Base : cadres en poste  
Source : Apec, 2024

# Principaux indicateurs par taille salariale

Ensemble	TPE	PME	ETI – grandes entreprises
----------	-----	-----	---------------------------------

## ETAT DES LIEUX

### Etat d'esprit des cadres

Part des cadres se sentant menacés par le risque de licenciement	21%	<b>27%</b>	22%	<b>19%</b>
Part des cadres en poste estimant que retrouver un emploi équivalent serait difficile	52%	<b>65%</b>	51%	<b>50%</b>
Part des cadres estimant que changer d'entreprise dans la période actuelle constitue un risque qu'ils ne sont pas prêts à courir	45%	<b>54%</b>	<b>42%</b>	46%

## PERSPECTIVES

### Perspectives d'activité des entreprises

Part des entreprises capables d'anticiper leur niveau d'activité au prochain trimestre	63%	<b>59%</b>	<b>70%</b>	68%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur carnet de commandes	72%	<b>69%</b>	<b>78%</b>	77%
Part des entreprises ayant confiance dans l'évolution de leur trésorerie	71%	<b>67%</b>	<b>79%</b>	<b>84%</b>

### Perspectives de recrutement

Part des entreprises ayant l'intention de recruter au moins un cadre au prochain trimestre	9%	<b>6%</b>	<b>13%</b>	<b>49%</b>
--	----	-----------	------------	------------

### Perspectives de mobilité des cadres

Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les <b>3 mois</b> à venir	13%	15%	14%	13%
Part des cadres ayant l'intention d'entreprendre des démarches actives pour changer d'entreprise dans les <b>12 mois</b> à venir	38%	35%	40%	37%

Écart par rapport aux autres tailles d'entreprises significativement **élevé** / **bas**.

# L'observatoire de l'emploi cadre



**RECRUTEMENT  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS**



**TRAJECTOIRES  
PARCOURS  
& INÉGALITÉ**



**COMPÉTENCES  
MÉTIERS  
& SOCIÉTÉ**

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « RECRUTEMENT : PRÉVISIONS ET PROCESSUS »

- > Prévisions Apec 2024 - Un très haut niveau d'embauches de cadres mais une dynamique qui se ralentit, avril 2024
- > 5 enjeux pour l'emploi cadre en 2024, février 2024
- > Baromètre Apec des intentions de recrutement et de mobilité des cadres – 1er trimestre 2024, février 2024
- > Les métiers cadres porteurs en 2024, février 2024
- > Qualité de vie et des conditions de travail, janvier 2024
- > Opportunités d'emploi cadres pour les docteurs et doctorants (bac +6 et plus), décembre 2023
- > Les difficultés de recrutement de cadres en 2023, novembre 2023



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec  
@Apec\_Etudes

## ISSN 2826-8741 (COLLECTION RECRUTEMENT)

Cette étude a été réalisée par la direction Données et Études (DDE) de l'Apec.

**Directeur de la DDE :** Pierre Lamblin

**Responsables du pôle études :** Emmanuel Kahn, Gaël Bouron

**Équipe projet :** Sylvie Tartesse, Thomas Simon, Cendrine Mouline

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune-75689 Paris Cedex 14

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

Du lundi au vendredi de 9h à 19h  
aux horaires France métropolitaine

© **Apec.** Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (ME-DEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).